

乐山电力股份有限公司 全面预算管理办法

（经公司 2021 年 4 月 28 日召开的第九届董事会第十三次临时会议审议通过）

二〇二一年四月

第一章 总 则

第一条 为实现乐山电力股份有限公司（以下简称公司）“四网融合”新战略目标，建立公司以价值引领和价值创造为核心的全面预算管理体系，提高全面预算的调控力、执行力和科学化、精益化水平，统筹优化资源配置，防范经营风险，特制定本办法。

第二条 本办法所称的“全面预算”是指依据公司经营发展战略，通过事前统筹平衡、事中监督控制、事后考核评价，整合业务流、资金流、数据流，形成全面优化公司经济资源的配置方案、经营活动的实施方案和经营业绩的考评方案。全面预算包括综合预算、业务预算和财务预算。

第三条 全面预算管理是对公司预算项目储备、预算方案编制、审批、下达、执行、控制、分析、调整、考评等全过程的管理活动，是统筹配置经济资源、落实战略目标、调控经营活动、提升经营绩效、促进公司健康可持续发展的重要基础性管理手段。

第四条 全面预算管理的基本原则：

（一）坚持战略性。通过全面预算管理，有效落实公司发展战略和规划，促进资源优化配置，提升公司经营效益，推进“四网融合”新战略的落地。

（二）坚持全面性。实现公司预算在业务领域上全面覆盖，在管理层级上全面贯穿，在管理环节上全面控制，使其成为全员参与、全方位管理、全过程控制的综合管理系统。

（三）坚持协同性。注重企业内外部经营要素协同，根据经营形势变化科学制定经营目标，保障经营目标有效实施；注重财务与业务协同，促进分工协作、责任共担；注重集团上下协同，确保上下同欲、共谋发展。

（四）坚持统筹性。以预算作为统筹安排企业各项经济活动的资源配置方案，对企业各层级、各环节经济活动和资金运动实施严格的管控和约束，各单位各类经济业务活动都应当服从于公司整体经营目标要求。

第五条 全面预算管理贯穿于公司经营管理活动的各个环节，是提升公司整体绩效和管理水平的重要途径，其主要任务是：

（一）推进战略目标管理，促进资源优化配置，实现长期规划和短

期计划相结合。

（二）加强公司内部信息沟通，使各单位和公司的目标与活动一致。

（三）为绩效考核提供依据，强化事中控制与成本监控，防控风险。

第六条 本办法适用于公司总部、中心、事业部及各分公司（厂），控股子公司（含全资、控股）（以下统称“各单位”）参照执行。

第二章 全面预算管理体系

第七条 公司全面预算管理体系包括：一个主体（预算组织机构）、三类对象（综合预算、业务预算、财务预算）、四大环节（预算编制、控制分析、预算调整、考核评价）、两项保障（制度保障、信息技术保障）。

第八条 按照管理环节划分，公司全面预算管理分为预算编制（含审批、下达）、控制分析（含执行、控制、分析）、预算调整、考核评价等主要环节。

第九条 按照管理期间划分，公司全面预算分为年度预算、中长期预算。各单位要重点做好年度预算工作，同时建立健全中长期预算管理机制，促进年度预算有效衔接中长期预算。

第十条 按照管理属性划分，公司全面预算分为综合预算、业务预算和财务预算。综合预算全面反映预算期间公司财务状况、经营成果和资金支付情况，既是业务预算和财务预算结果的综合体现，同时又根据经营目标对业务预算和财务预算实施统筹优化和综合平衡。

（一）综合预算包括：资产负债预算、利润预算、现金流量预算、资本性支出预算及融资预算等。

（二）业务预算包括：电力业务（发电、购售电、综合能源等）、自来水业务（自来水供应、自来水安装业务、污水运维业务等）、燃气业务（燃气供应、燃气安装业务等）、综合能源业务、宾馆业务；全口径人工成本（含工资总额、职工福利费、五险两金、工会经费、职教经费、劳动保护费、外部劳务费）；固定资产投资（含零购及项目前期费用等）；股权投资；对外捐赠等。

（三）财务预算包括：营业收入、营业成本、营业税金及附加、期间费用（管理费用、销售费用、财务费用）、信用减值损失、资产减值损失、投资收益、营业外收支、所得税费用等。

第三章 组织机构与职责分工

第十一条 全面预算工作组织体系包括：股东大会、董事会、预算管理委员会、预算管理办公室和预算责任部门。

第十二条 公司股东大会审议批准公司的年度财务预算方案。

第十三条 公司董事会制订公司的年度财务预算方案，主要职责：

- （一）审议公司预算管理办法及相关的规章制度。
- （二）审议公司年度预算方案和年度预算调整方案。

第十四条 公司成立预算管理委员会（以下简称“预委会”），负责组织、领导全公司的预算管理工作。预委会成员由公司高级管理人员组成，预委会主任由董事长担任，副主任由总经理担任，成员为公司其他高级管理人员。

预委会的主要职责：

（一）审议公司拟向股东大会、董事会报送的年度预算方案、年度预算调整方案；

- （二）审议公司财务投资能力、预算总控目标和预算编制原则。
- （三）根据预算执行结果，负责审定考核和奖惩意见。
- （四）协调解决预算管理中的重大问题。

（五）预委会实行例会制度。会议由预委会主任或授权副主任主持。预委会例会每年不低于两次，例会主要听取预算执行情况报告，分析执行中存在的问题，研究解决的措施，根据需要，预委会主任可随时召集临时会议。

第十五条 预委会下设办公室（以下简称“预委办”），负责预委会日常工作。日常办事机构设在公司财务资产部，主任由公司总会计师担任，成员为各职能部门负责人。预委办主要职责是：

- （一）负责拟定预算管理制度。
- （二）负责拟定公司财务投资能力、预算总控目标建议。
- （三）负责组织预算编审工作，负责统筹平衡财务能力与投入需求，提出预算建议方案。
- （四）负责向预算决策机构提交预算建议方案。
- （五）负责组织下达经预算决策机构批准的预算方案。
- （六）负责组织开展预算执行分析和监督检查，定期通报预算执行

进度，组织职能部门分析预算执行过程中存在的问题，研究解决措施。

（七）负责组织实施预算考核与奖惩工作，提出考核建议。

（八）负责协调解决预算编制与执行过程中出现的问题。

第十六条 各职能部门是预算管理责任部门，按照部门职能和业务分工对预算指标承担归口管理责任。在预委办的指导下，组织开展工作。主要职责：

（一）财务资产部：全面预算归口管理部门。负责全公司财务预算的汇总、编制。负责各单位利润总额、营业收入、营业成本、营业税金及附加、期间费用（管理费用、营业费用、财务费用）、营业外收支等年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。负责售电（气、水）价格预算管理。负责全公司年度融资预算指标编制及预算执行情况分析。

（二）战略投资部：负责全公司经营量预算指标（各单位发电量、售电量、售水量、售气量、水气安装业务户数），水气安装业务收入成本年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。）损耗指标编制。负责综合计划管理。负责公司股权投资。负责年度固定资产投资计划审核并提出建议指标。负责年度大修费专项成本审核并提出建议指标。牵头负责年度固定资产投资计划预算执行情况汇总及分析。

（三）综合管理部：负责各单位办公费、业务接待费、车辆使用费、会务费、广告宣传费、警卫消防费等年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（四）人力资源部：负责各单位全口径人工成本（含工资总额、职工福利费、五险两金、工会经费、职教经费、外部劳务费）年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（五）营销服务中心：负责公司智能表采集运维、营业厅管理、表计更换费用预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分解。

（六）安全监察部：负责公司安全生产费用、劳动保护费预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（七）法务风控部：负责各单位律师代理及诉讼费年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（八）信息管理及运营监管中心：负责各单位信息化系统运行维护

费用年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（九）物资管理部：负责各类预算支出物资采购和物资供应、收发货管理，负责各单位物资仓储费用年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（十）党委党建部：负责各单位党建工作经费年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（十一）纪检监察部：负责预算执行情况的监督检查，并就发现的问题提出处理意见。

（十二）审计部：负责公司审计费预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

（十三）董事会办公室：负责公司董监事会费年度预算指标审核并提出建议指标、控制及预算执行分析。

第十七条 各事业部在预委办的指导下，组织各所属单位开展预算编制工作。主要职责：

各事业部负责梳理汇总所属单位年度预算指标，结合公司年度预算总控目标形成各事业部年度预算指标，提交公司决策。按决策通过后的年度事业部预算指标分解下达各所属单位。对所属单位年度预算可控成本开支情况进行管理，配合公司各职能部门开展成本控制、执行分析和考核工作。

第四章 全面预算统筹平衡机制

第十八条 公司建立全面预算统筹平衡机制，科学确定经营目标，统筹平衡能力与需求，加强投入与产出管理，合理配置经济资源，有效支持公司电、气、水以及综合能源业务发展。

（一）全面预算统筹平衡机制包括：投资与回报挂钩机制、投资能力管控机制、项目储备管理机制、标准成本管理机制。

（二）根据投资与回报挂钩机制，确定各单位下一年度经营效益目标；在既定的利润目标约束下，通过投资能力管控机制与项目储备管理机制对接，确定资本性项目支出规模；通过项目储备机制与标准成本管理机制对接，确定成本性项目支出规模；通过标准成本管理机制，确定成本预算指标分解方案。

第十九条 公司建立投资与回报挂钩机制。实行“存量效益+增量回报”的经营目标核定方法,确定各单位次年经营效益目标,推动实现“投资带动电气水业务、业务促进效益、效益支撑投资”的良性循环。

第二十条 公司建立投资能力管控机制。按照量入为出、量力而行的原则,科学测算各单位财务投资能力,合理确定投资规模、结构和时序,持续提升发展质量和效益。

(一)以资产负债率、投资与回报挂钩机制确定的效益目标等指标为约束条件,通过量化投资、发售电量(售气量、售水量)、成本、效益等要素的内在关系,测算与目标财务状况相匹配的财务投资能力。

(二)缺乏投资能力的累计亏损和高负债率单位,应严格控制投资规模,避免过度投资导致财务状况持续恶化。

第二十一条 公司建立项目储备管理及预下达机制。对重点领域投入需求实施项目储备管理,储备项目主要包括固定资产投资项目和成本专项,入库项目应按照轻重缓急进行排序,匹配投资能力选取支出项目,实现投资能力与需求的对接。

对于已纳入项目储备库管理,同时拟在下一年度安排实施的固定资产投资计划项目和专项成本项目,在每年四季度预安排下达一批(含项目的确定),其中:

预安排固定资产投资计划金额控制在上一年度折旧总额的 40%以内,经公司预委会审议后下达,同时应纳入公司下一年度全面预算提交公司董事会、股东大会审议。

预安排专项成本项目金额控制在上一年度专项成本预算的 30%以内,经公司预委会审议后下达,同时应纳入公司下一年度全面预算提交公司董事会、股东大会审议。

第二十二条 公司建立标准成本管理机制。实施标准成本管理,统一成本定额,规范列支渠道,实现成本预算指标的零基编制、自动分解和明细下达,提高成本支出的效率和效益。公司标准成本体系全面覆盖日常生产经营和管理支出,包括:电(气、水)网检修运维成本标准、电(气、水)网运营管理费用标准、主营业务成本标准、管理费用标准、销售费用标准等。

第五章 预算编制与审批

第二十三条 为加强集团化运作，提升公司总部主导编制预算的能力，公司实行“两下一上、先下后上”的预算编审流程。

第二十四条 总控目标的编制和下达（“一下”）。

每年12月中旬，公司财务资产部会同各职能部门，结合宏观经济形势和公司经营情况，提出下一年度总控目标建议（发电量、售电量、售水量、售气量、综合线损率（%）、燃气输差（%）、自来水产销差（%））、综合能源经营目标、固定资产投资规模等指标建议，制定年度预算编制原则，报公司预算管理委员会审定。

每年12月下旬，预委办根据预算管理委员会审定的总控目标和预算编制原则，向各单位印发预算编制工作方案，正式启动下一年度预算编制工作。

第二十五条 各单位预算草案的编制与上报（“一上”）。

次年1月30日前，各事业部牵头组织所属单位按照公司下达的预算总控目标和预算编制工作方案，组织开展预算草案编制工作，优化平衡能力与需求、收入和支出，形成本单位预算草案建议，履行决策程序后报公司预委办。

第二十六条 公司预算草案的编制与下达（“二下”）。

每年12月，预委办会同总部各职能部门，对各单位上报的预算草案建议进行审查和平衡，经统筹优化、综合平衡和汇总合并，形成公司预算草案建议，提交公司预算管理委员会审议后形成公司年度预算报告。

公司年度预算报告提交公司董事会审议，股东大会批准。预委会根据通过的年度预算，形成年度预算执行控制方案，下达“二下”预算执行方案。

第六章 预算调整

第二十七条 各单位预算方案一经批准下达，即具有严肃性和指令性，各单位必须认真组织实施，任何部门、单位和个人不得超越权限调整、变动预算方案。

第二十八条 预算执行过程中如出现以下情况之一，导致预算基础或边际条件发生重大变化，可予以调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素。
- （二）市场环境发生重大变化。

（三）国家宏观经济政策发生重大调整。

（四）发生分立、合并等重大资产重组事项。

（五）其他导致预算基础和边际条件发生重大变化的因素。

第二十九条 公司预算调整分为年度预算调整和日常项目预算调整。年度预算调整可根据实际情况调整经营目标，日常项目预算调整一般不调减经营目标。

年度预算调整由公司预委办统一组织实施，原则上每年调整一次。每年三季度公司预委办根据市场形势和公司经营战略的变化，结合上半年预算执行情况，及时编制预算调整方案，并按照本办法第五章规定的程序审批后下发执行。

日常项目预算调整包括资本性和收入成本性项目调整，资本性项目调整金额在最近一期经审计的净资产 5%以内，收入成本性项目调整金额在最近一期经审计的净资产 5%以内，授权预委会决定；电气水供应关乎民生，为快速有效应对突发事件引发的电气水保供处置，紧急情况下，预算开支在 1000 万元以内的，授权董事长决定。日常项目预算调整情况在每年召开审议公司年度报告董事会会议时向董事会报告。

第七章 预算分析与控制

第三十条 公司建立健全预算分析制度，定期召开预算分析会议，一年不低于两次，对预算的执行情况进行全面分析，反映预算执行中发生的问题，查找原因，提出改进管理的措施和建议，监督控制预算的执行，确保预算目标的完成。

第三十一条 预算分析由各单位、各事业部、各职能部门、公司预委办共同完成。各单位负责完成本单位预算执行情况分析并上报事业部；各事业部负责对所属单位预算执行情况形成总体分析并上报预委办；各职能部门负责按照预算指标责任分工对公司各单位预算执行情况进行动态分析和专项分析，并提交公司预委办；公司预委办负责对预算的总体执行情况进行综合分析，并撰写预算执行情况分析报告

第三十二条 预算分析的主要内容

（一）公司主要业绩指标的完成情况及分析；

（二）公司年度预算的执行情况及存在的问题；

（三）公司经营方针、经营策略、增收节支措施对营运收支预算的

影响；

- （四）外部经济环境变化对预算的影响；
- （五）公司财务状况变化的趋势分析；
- （六）公司的现金流动状况分析；
- （七）影响预算完成的其它因素分析；
- （八）解决预算执行偏差的措施；
- （九）全年主要预算指标完成情况的预测。

第三十三条 预算分析按期限分为定期分析和专项分析。

（一）定期分析分为半年度分析及年度分析，要全面系统分析公司半年度、年度预算的执行情况，总结半年度、年度各项经济活动对公司预算的影响，评价公司预算目标的完成情况，对预算执行差异较大的指标进行详尽分析，会计报表核定后一周内完成。

（二）专项分析是针对特定事项进行分析，要求一事一议、全面详尽分析，提出措施及建议并实施到位。

第八章 预算考核与评价

第三十四条 预算考核与评价包括经营考核指标的定量考核和预算管理工作的定性评价。

第三十五条 定量考核按照下达经营管理目标以及配套 KPI 考核指标，纳入公司绩效考核体系实施。

第九章 预算信息化管理

第三十六条 建立公司预算管理信息化平台，加快业财融合进程，实现数据共享和交换。

第三十七条 加强同相关业务信息系统集成融合，预算管理平台应实现预算方案编制、调整、上报、下达等线上运行功能，同时应积极推动各单位二级预算管理平台的建设和实施

第十章 附 则

第三十八条 公司各单位及职能部门、各中心、各事业部依据本办法制定相应的实施细则，对本单位、本部门预算工作进行规范化管理。

第三十九条 本办法由公司预委会负责解释。

第四十条 本办法自 xx 年 x 月 x 日起施行。原《乐山电力股份有限公司全面预算管理办法》（乐电司〔2019〕21 号）同日废止。